

HOVÁNYI Gábor

VÁLLALATI VÁLSÁGMENEDZSELÉS NAPJAINKBAN ÉS „MÓDSZEREINEK” NÉHÁNY MAKROGAZDASÁGI TANULSÁGA

A szerző dolgozatában a válságmenedzselés elméleti és gyakorlati kérdéseivel foglalkozik. Egy amerikai és egy magyar felmérés eredményeire támaszkodva bemutatja azokat a módszereket és eljárásokat, amelyeket egy válságkezelési folyamatban alkalmazni lehet, és amelyek segítenek a válsághelyzet megoldásában. A cikk végén azokat az emberi tulajdonságokat ismerteti, amelyeknek megléte jellemzi a sikeres válságmenedzsert.

A vállalatoknak világszerte mind fenyegetőbb válságokkal kellett szembenéznük a közelmúlt évtizedeiben. A kiélesedett veszélyhelyzet kialakulása és tartós fennmaradása több okra is visszavezethető:

- Létrejött és széles körben elterjedt az *informatika*, s ez korábban elképzelhetetlen mértékben gyorsította fel az időt az üzleti élet valamennyi szereplője számára. A döntést hozók így szinte pillanatok alatt szembesültek merőben új kihívásokkal, de legtöbbször hiába találták meg ezekre akár a legjobb válaszokat is, gazdasági szervezeteik *reakcióideje* jóval hosszabb volt, mint az újabb és újabb döntéseket kikényszerítő információzuhatag.
- Új, hatalmas távolságokat igen gyorsan áthidaló *közlekedési és szállítási eszközöket* fejlesztettek ki a jumbo jetektől a konténerszállító hajóóriásokig, s ezek világméretű elterjedése mintegy összezsugorította a földkerekséget. S a földrajzi távolságok jelentőségének csökkenése, nemcsak a gazdasági élet szereplőinek hatáskörét tágította ki korábban elképzelhetetlen mértékben, nemcsak a korábban elszigetelt gazdasági jelenségek hatását sugározta szét mind szélesebb körben, hanem alapjaiban megváltoztatta a *versenyfeltételeket* is. Lehetővé tette például, hogy egy fejlett ország még a szükségleteit fedező anyagi javak termelésének jórészt is kitelepíthesse más országokba, s így termelőkapacitását a jóval jövedelmezőbb, „tudásalapú

szolgáltatásokra” összpontosíthassa. Vagy, hogy egy nyersanyagban szegény ország anyagigényes iparágakban fejlesszen ki új és már világméreteken is roppant versenyképes gyártókapacitásokat. Mindez korábban elképzelhetetlen mértékben élezte ki az egyre globálisabb versenyt.

- A globáliság táguló verseny élharcosai a *transz- és multinacionális vállalatok*¹ lettek. Terjeszkedésük mozgatórugója azonban nemcsak a vállalatok egyértelmű profitérdekeltsége, vagy tulajdonosaik többé-kevésbé nyers osztléknövelési igénye volt sőt, világméretű terjeszkedésüket nemcsak a más és más háttértényezőktől függő piacszerkezet létrehozása, vagyis keresletük és kínálatuk több lábon állása, ezek nagyobb biztonsága motiválta. A transz- és multinacionális vállalatok azzal a ténnyel szembesültek, hogy versenyfutásukban mind jelentősebb tényező lett a világméretű műszaki fejlődésben elfoglalt pozíciójuk (Ohmae, 1994). Márpedig az élenjáró műszaki fejlődés üteme egyre gyorsult, tartalma mind bonyolultabb lett, s ezért egy-egy új termék vagy technológiai innováció megvalósítása egyre nagyobb erőforrásokat követelt meg. S ezeknek az óriásvállalatoknak azzal is számolniuk kellett, hogy a létrehozott innovációs terméket rögtön igen széles körben kell majd értékesíteniük, nehogy versenytársaik előttük törjenek majd be a potenciális piacokra. Az ilyen „globális” értékesi-

téshez sokszor új gyártókapacitásokat is létre kellett hozni, méghozzá igen nagy beruházásokkal, ami ismét csak növelte az óriásvállalatok versenyképességének tőkeigényét. Vagyis az élvonalbeli műszaki fejlődés jellemzői is kényszerítették a transz- és multinacionális vállalatokat, hogy egyre újabb piacokat hódítsanak meg, s az ezeken elért árbevételek kumulálásával teremtsék meg a *műszaki fejlesztésben való élenjárásuk* – vagy rosszabb esetben az azzal való lépéstartásuk – *feltételét*.

- Számottevő kockázattal járt a vállalatok számára az egyre növekvő *nemzetközi tőkeáramlás*. A működőtőke-áramlás sok piacon merőben új versenyhelyzeteket hozott létre: a nagy, multinacionális vállalatok megjelenése számos kkv-t sodort válságba, de a piacra újonnan belépő óriások sokszor a már ott lévő multinacionálisok számára is új kihívásokat testesítettek meg, nem egyszer őket is válsághelyzetbe sodorták. Ezzel szemben jelentős tőkéhez, s így kiugró fejlesztési lehetőséghez, nemzetközi versenyelőnyhöz juthattak azoknak az országoknak a vállalatai, amelyek a nemzetközi tőkeáramlás célországai lettek. Márpedig ez ismét csak válságfenyegetéssel rettenthette a cégeket azokban az országokban, amelyek nem tartoztak a tőkeáramlás célországainak elitklubjába. S ez a fenyegetés annál vészjóslobb lett számukra, minél inkább leszorult országuk a tőkeáramlás útvonalairól. Végül valamennyi vállalatípus számára veszélyt jelentett a nemzetközi portfóliótőke akadálytalan és olykor özönvízszerű áradása: ezt többnyire csak a pillanatnyi érdek, olykor csupán a „nyájszellem”, a mérlegelésig el nem jutó „késés nélkül kövessük a többieket” hisztéria irányította (Friedman, 2000), ami egész piacok, sőt gazdaságok összeomlását, vagyis akár a vállalatok sorának végetes válságát okozhatta.
- Vállalati válságok kialakulását könnyítették meg a gazdaságok jó irányú fejlődésének befolyásolására törekvő olyan intézkedések is, amelyek végül hatástalanoknak bizonyultak vagy éppen a visszajára sülték el. Ilyenek közé éppúgy tartozhattak kormányzatok végig nem gondolt *intézkedései*, mint *regionális vagy globális szervezetek* olykor kétbalkézes *szabályozásai* (Soros, 1998). Pusztán vélekedéseken alapuló döntéseket ugyanis aligha tud prognosztizálni egy megalapozott, a gazdaság helyzetéből, tényeiből és ezek várható következményeiből kiinduló vállalati előrejelzés. A váratlan és ésszerűséggel ellenkező szabályozások pedig többnyire hirtelen és kellően át nem gondolt válaszlépésre kényszerítették a vállalati szférát: létrejött a

„*vezetés válsághelyzetben*”, a „*management in crisis*” esete (amelyik nem azonos a válságmenedzsmenttel, a „*crisis management*”-tel), s ebben sorszerűen hullottak el azok a cégek, amelyek versenytársaiknál rosszabbul reagálnak a rájuk szakadt kényszerhelyzetre. S az ilyen válságok főként a kkv-ket és a kisebb vállalatokat fenyegették: ezek többségének ugyanis már nem voltak tartalékai ahhoz, hogy kibőjtöljék a téves, elsietett szabályozások visszavonását vagy helyesbítését.

- A vállalatok könnyen válságba juthatnak végül *természeti katasztrófák*, alapvető *társadalmi fordulatok*, számottevő *politikai* vagy *katonai akciók* következtében. Ilyen vállalati válsághelyzetek kialakulásakor viszont szinte mindig jogos a kérdés: mi a vállalati krízis kialakulásában a menedzsment felelőssége? S ilyenkor természetesen nem arról van szó, hogy a vállalat vezetése megakadályozhatott volna egy természeti katasztrófát, egy társadalmi fordulatot, egy politikai vagy katonai akciót. De az már a menedzsment felelőssége, hogy előre felkészüljön ilyen lehetséges eseményekre, és kidolgozza ezekre az általa irányított szervezet optimális *ellenlépését átfogó válságterv-variánsok* formájában, amihez természetesen számos feltételt, időpontot és válaszlehetőséget kell mérlegelnie. Egy ilyen felkészülés eredményeként viszont – ha végül bekövetkezik egy krízishelyzet – már csak *adaptálnia* kell a legjobban megfelelő tervvariánst a ténylegesen kialakult vészhelyzetre: ekkor fogalmazhatja meg a vállalati reakció pontos céljait és erőforrásait, s ekkor mérlegelheti tényleges kockázatait és időszükségletét. Így tudja tehát elkerülni a „*vezetés válsághelyzetben*” említett csapdáját az optimális ellenlépés részletes tervével.

Válságtípusok – elmosódó határokkal

„A vállalati válság olyan állapot, amelyben már kérdéses, hogy fennmarad-e a vállalat.” Így szól a klasszikus definíció. Napjaink közkeletű válságfelfogása azonban már ennél árnyaltabban fogalmaz, és több válságtípust különböztet meg:

A válság terjedelme szempontjából különbséget tesz az *elszigetelhető* és az *általános* vállalati válság között. Elszigetelhető például a funkcionális – termék- és technológiafejlesztési, marketing- vagy a súlyos kintlévőségekben gyökerező pénzáram-(cash flow) válságok. Valójában az általános válságra illik az idézett meghatározás, vagyis ebben lesz kétséges, hogy fenn tud-e maradni a vállalat? A mindennapokban azonban nagyon is szoros a kapcsolat a két vál-

ságtípus között: ha a vezetés nem oldja meg rövid időn belül az elszigetelhető válságot, az többnyire általános válsággá terebélyesedik, amelyik már könnyen „elnyeli” a vállalat egészét. A mindennapok történéseinek van azonban még egy másik figyelemre méltó sajátossága is: amikor egy elszigetelhető válság, a vezetés késlekedése miatt, általános válsággá szélesedik, s a menedzsment már ezzel szembesül, akkor továbbra is azzal védekezik, hogy valójában csupán elszigetelhető, s ezért jelentéktelen, akár még el is hanyagolható válsághelyzet alakult ki a vállalatnál (Sigoloff, 1981).

A válság érzékelhetősége szempontjából megkülönböztethetők a *lappangó és a nyílt* vállalati krízisek. Ezek között sem lehet éles határvonalat húzni: a lappangó válság ugyanis többnyire nyílt válságba torkollik. És koránt sincs „objektív mérce” arra, hogy mikor válik kézzelfoghatóvá a lappangó válság, hiszen ez a megoldásáért felelős – vagy az abban érdekelt – érzékenysége és helyzetfelismerésén is múlik. S hogy mit mutatnak ezzel kapcsolatban a mindennapi tapasztalatok? Többnyire nem a menedzsment jár az élen a helyzetfelismerésben, talán ismét azért, mert nem érdeke, hogy még egy esetleg bekövetkező nyílt válság lehetőségét is beismerje. Ehelyett a vállalat *legjobb és legmobilabb szakemberei* ismerik fel leghamarabb a lappangó válságot, sejtik meg ennek előbb-utóbb bekövetkező átcsapását nyílt válságba, s hogy elkerüljék ez utóbbi következményeit, még a lappangó válság idején kilépnek a vállalattól. Tehát, legyen bár érzéketlen a menedzsment vagy zárkózzék el tudatosan még a lappangó válság nyílttá válásának gondolatától is, számos igen tehetséges és mobil munkatársának kilépésének tényével már szembe kell néznie (Hoványi, 1995).

A válság bekövetkezésének időtartamát tekintve is két csoportba sorolhatók a vállalati krízisek: vannak „*rákos*” és „*robbanásos*” válságok. Az előbbiek lassan, szinte lépésről lépésre kerítik hatalmukba a vállalatot; az utóbbiak hirtelen törnek rá, hogy végül elnyeljék. Számos elméleti példa van a „robbanásos” válságra: ez következhet be természeti katasztrófák – tűzvészek, áradások, földrengések stb. – esetében, de akár ilyennek vélhető egy olyan váratlan és pusztító robbanás is, amilyen annakidején a Union Carbide bhopali gyárában következett be (Fink, 1986). Napjaink válságmenedzselése azonban még e két válságtípus között sem húz éles határvonalat. Azt vallja ugyanis, hogy a menedzsmentnek az esetleg bekövetkező természeti katasztrófákra is válságtervekkel kell felkészülnie, s így a „robbanás” időtartamát mintegy meghosszabbíthatja a maga számára a vállalat reagá-

lási idejének lerövidítésével. A bhopali gyárban bekövetkezett tragikus robbanásnak például (miként a későbbi vizsgálatok feltárták) előzménye is volt: korábban már a Union Carbide egyik latin-amerikai gyárában is bekövetkezett azonos technológiai hiba, ezt azonban még sikerült idejében elhárítani, ám a vállalat vezetése nem vonta le ebből a többi gyárára vonatkozó tanulságokat, nem küszöbölte ki az azonos hibák bekövetkezésének lehetőségét. Vagyis sok „robbanásos” válságot megelőzhet, vagy legalábbis hatásában tompíthat, ha körültekintő és felkészült a vállalat vezetése, ha van egyfajta „*válságfantáziája*”.

A vállalati krízisek érvényesülésének időtartamát tekintve különböztetik meg az *operatív* és a *stratégiai* válságot. Az előbbi rövid távon fenyegeti megsemmisüléssel a vállalatot, vagyis a kilábalás (vagy annak kísérlete) nem tűr késedelmet. Az ilyen válság kialakulásának oka többnyire az, hogy a menedzsmentet a gazdálkodás folyamatosan elért jó eredményei eltompítják, elkényelmesítik, s ezért nem készül fel idejében a lehetséges krízishelyzetek bekövetkezésére. A stratégiai válságok oka viszont a menedzsment rossz döntése, amellyel krízishelyzetbe vagy legalábbis annak közelébe kormányozta vállalatát. A rossz döntés azonban ismét csak egyfajta vezetői eltompulás következménye: a menedzser nem ismerte fel a távolabbi jövőt meghatározó tényezőket és feltételeket, lehetőségeket és fenyegetéseket. S ezt az „*eltompulást*” aligha tudja levetkőzni akkor, amikor igen gyorsan kellene reagálnia egy operatív válságra, de akkor sem, amikor újra kellene gondolnia a stratégiát, vagyis új távlatot megnyitó pályára kellene vezérelnie a vállalatot. Vagyis operatív és stratégiai válság között legtöbbször az mossa el az éles határt, hogy *azonos okból* kérdőjeleződik meg a kialakulásukban vétkes *menedzsment alkalmassága* a két válságtípus megoldására.

A válságtípusok körében kell végül megemlíteni a *pályamódosítást*, a „*turnaround management*” esetét. A válságmenedzselés – legalábbis általános vállalati válság esetén – *pályaváltás*: csak így állítható talpra a vállalat. Ha azonban a menedzsment még idejében felismeri egy általános válság fenyegetését, lehetősége van arra, hogy pályamódosítást hajtson végre, s ezzel elkerülje a válságot. A veszély korai felismerése pedig, nemcsak igazolja, hanem végül még növeli is a *menedzser szakmai hitelét*: (Igaz, munkatársai néha csak fogcsikorgatva követik a pályamódosítás végrehajtásában a számukra kellemetlen változtatások miatt, s ezért a sikeres „turnaround management” alapvető feltétele nemcsak a jó vállalatvezetői koncepció, hanem a koncepció meggyőző, hatékony kommunikálása is.)

A válságért felelősök és jellegzetes megnyilatkozásaik

Főbb válságok régen és napjainkban

Visszatérve a vállalati válság definíciójában foglaltakhoz, szinte magától adódik a kérdés: ki a felelős a krízis kialakulásáért? Ennek érzékeltetésére az 1. táblázat két olyan felmérés adatait sorakoztatja fel, amelyek a kialakult vállalati válságok okát vizsgálták: az első egy 1978-ban végzett amerikai felmérés eredményeit tartalmazza (Bibeaud, 1982), a második egy 1997–98-as hazai tájékozódás adatait foglalja magában (ezek a szerző 32 vállalati vezető körében végzett felmérésének eredményeit összesítik). Az adatok mindkét esetben az összes válasz százalékában kifejezett értékek:

1. táblázat

Vállalati válságok okai

Az amerikai felmérés eredményei		A hazai tájékozódás eredményei	
Balszerencsés véletlenek	1	Egyéb tényezők	5
A vállalatvezetés hatáskörén kívülálló környezeti okok	8	Kivédhetetlen környezeti hatások	23
A környezeti és a vállalati tényezők összhangjának hiánya	24	Helytelen vállalati szokások a környezeti kihívásokra	17
Vállalati problémák, amelyek környezeti hatásokra éleződtek ki	15	A vállalatvezetés helytelen stratégiai döntései	12
Vállalati problémák, amelyek a vállalatvezetés hatáskörébe tartoznak	52	A vállalat működésének hiányosságai (a vállalatvezetés operatív irányításának hibái)	43
Összesen:	100	Összesen:	100

A két felmérés adatai természetesen csak közelítőleg vehetők egybe, hiszen azokra más időpontban, és főleg különböző társadalmi-gazdasági feltételek között működő vállalatok vezetői körében került sor. Mégis, talán érdemes megkockáztatni a következő megállapításokat:

- Az Egyesült Államokban végzett vizsgálat végeredménye azt jelzi, hogy a vállalati vezetők az esetek 91 százalékában „ludasak” a válság kialakulásáért, hiszen kifejezetten a hatáskörükbe tartozó eseteken túl (52%) végső soron a „környezeti és a vállalati tényezők összhangjának hiányát” (24%), valamint a „környezeti hatásokra kieleződött vállalati problémákat” (15%) is az ő számlájukra kell írni. Ezen túlmenően valószínűsíthető, hogy az amerikai vélemények szerint nagy a menedzsment *stratégiai döntéseinek* – vagy az ilyen döntések elmulasztásának – a szerepe a vállalati válságok kialakulásában: ide tartozhat ugyanis nemcsak az összesítés említett két, 24 és

15%-os tétele, hanem több, „a vállalatvezetés hatáskörébe tartozó vállalati problémák” fogalomkörébe sorolható eset is.

- A hazai tájékozódásban ezzel szemben csupán 72 százalékkal szerepelnek a *menedzsment számlájára írható válságok* (ez a 17+12+43%-os részarányok összege). A jóval kisebb érték nyilván annak is tulajdonítható, hogy a felmérés idején a magyar vállalatok sokkal kiszolgáltatottabb helyzetben voltak társadalmi-gazdasági környezetükkel szemben, mint annakidején az amerikai vállalatok. És ennek, valamint erőforrásaik jóval szorosabb korlátainak tulajdonítható az is, hogy a magyar vállalatokban jóval nagyobb azoknak a válságoknak az aránya (43%), amelyek a menedzsment *operatív irányításának* hibáiból következnek be: kiszolgáltatottabb és igen erőforrás-korlátos helyzetben ugyanis jóval kisebb a stratégiai döntések mozgásteré.

Az eltérő feltételek között végzett két felmérés egybehangzó tanulsága viszont egyértelmű: a vállalati válságok kialakulásában a menedzsmentnek, sőt megkockáztatható az állítás: a *csúcsvezetőnek kulcsszerepe* van.

Ez a felismerés vezet el annak elemzéséhez, hogy vannak-e olyan jellegzetes *csúcsvezetői magatartások* a vállalati válság kialakulása és kiteljesedése során, amelyek következményeként nem történik pályamódosítás, hanem amelyekkel a menedzsment éppen belevezeti a vállalatot a válságba? Két ilyen elemzés eredményét mutatják be a következők: az első ismét egy amerikai felmérés végkövetkeztetése a tipikus vállalatvezetői megnyilatkozásokról, a válság kiteljesedésének egymást követő szakaszaiban (Udwardia-Mitroff, 1991), a második pedig egy 1992-es hazai tájékozódás végeredményét idézi, ugyancsak a válság szakaszokhoz igazodva (Hoványi, 1992a).

Az *amerikai menedzserek* jellegzetes és többnyire a tőketulajdonosok, valamint az igazgatótanács tagjainak címzett *megnyilatkozásai* a válság kiteljesedésének szakaszaiban: 1) „A vállalat erős, képes arra, hogy minden kihívásra jól feleljen, vagyis sebezhetetlen.” 2) „A vállalat vezetése tisztában van minden olyan ténnyel, amelyik szerepet játszik jövőjének alakításában.” 3) „A vállalatvezetés csak kézzelfogható tényeket vesz tudomásul, és a kedvezőtlen hírek csupán rémhírek.” 4) „A vállalat képtelen új környezeti feltételeinek befolyásolására, ezért egyre védtelenebbé válik.” 5) „A vállalat és vezetése nem tehető felelőssé olyan válság hatásáért, amelyet nem maga idézett elő.” 6) A menedzsmentet nem lehet hibáztatni, hiszen mindent megtett a válság elkerülésére és felszámolására.” 7) „A vállalat túl jól működik ahhoz, hogy egy jöttment új vezető vál-

ságmenedzserként tudatosan szétrobbantsa jól összehangolt szervezeteit és működési folyamatait!”

Néhány hazai csúcsmenedzser jellegzetes, a tulajdonosnak (pontosabban az ÁPV Rt akkori elődjének) címzett megnyilatkozásai, illetve a vezetőtársakhoz intézett felszólításai pedig a következők voltak a vállalati válság kiteljesedésének szakaszaiban: 1) „Nincs válság vállalatunknál.” 2) „Nyújtsatok segítséget vállalatunknak, hiszen a kezdődő válságot a vállalattól független külső, főként külgazdasági körülmények okozták!” 3) „Várjuk ki, majd csak megoldódik minden!” (Belső felszólítás.) 4) „Egyetlen feladatunk van: minden erőnkkel tartanunk kell az eddigi szintet!” 5) „Törekedjünk arra, hogy minimális veszteséggel úszuk meg a válságot!” (Belső felszólítás) 6) „Tegyük meg mindent, hogy életben maradjunk!” (Belső felszólítás, amely egyaránt vonatkozik a vállalatra és vezetésére.) 7) „Dobjunk ki minden túlsúlyt!” (Belső felszólítás a sokszor ötletszerű vagyonvesztésre a túlélés érdekében.)

Úgy tűnik tehát, hogy a vállalatokat válságba kormányszó menedzserek megnyilatkozásai *alapvetően nem különböznek egymástól* annak ellenére, hogy merőben eltérő külső és belső feltételek között következtek be a vállalati krízisek. A szakirodalom és néhány „válságszakértő” állásfoglalása alapján viszont az a következtetés szűrhető le, hogy – a bevezetőként említett globális feltételek módosulásával egyidőben – megváltoztak azok a jellegzetes belső okok is, amelyek részben felgyorsítják napjainkban a vállalati válságok kialakulását, részben elmélyítik a hatásukat – bár talán helyesebb úgy fogalmazni, hogy a korábbi okok mellett újabbak és egyre meghatározóbbak jelentek meg. A korábbi és az azokat kiegészítő újabb okok közül a legfontosabbak. (2. táblázat)

A tartalmilag „párhuzamosan” bemutatott válságok alapján joggal szűrhető le a következtetés: *nagyságrenddel vált bonyolultabbá* napjainkban a vállalati csúcsmenedzser, mint volt néhány évtizeddel ezelőtt. (Bár ez a nagyságrend valószínűleg messze elmarad a növekedésnek attól a több nagyságrendes mértékétől, ahogy ma a transz- és multinacionális korporáció-óriások csúcsmenedzseri realizálják jövedelmeikben a bonyolultabb feladatok olykor bizony válságmenedzselésbe torkolló ellátását. (Forbes Global, 2002; The Economist, 2003b.)

A válságmenedzselés három alapesete és hat kulcsfeladata

A vállalatok válságmenedzselésének *három alapesete* különböztethető meg.

2. táblázat

Újabb válságok

Válságot kiváltó okok régebben	Kiegészítő és egyre erőteljesebb új válságok
A versenytársakéhoz képest túl magasak a ráfordítások	Kevés forrás a K+F versenyben a lépéstartáshoz
Korszerűtlenné váltak a termékek	Kevés az innováció a vállalatnál
Felgyűltek vagy befagytak a vállalat készletei	Lemaradás a logisztika alkalmazásában
Szegényes és szétaprózott a marketingtevékenység	Lemaradás az informatika alkalmazásában
Rossz a szervezet és az irányítás hatékonysága	Túlcentralizált a szervezet és az irányítás
Érdektelenné váltak a munkatársak	Megkezdődött a kulcsemberek elvándorlása
Öncélú a termelés, avult a technológia, sok a selejt	Nem alakult ki ütőképes, együttgondolkodó menedzsmentcsapat
Téves fejlesztések, rossz befektetések történtek	Elmulasztott vagy rossz M+A (összeolvadási és felvásárlási) akciók

- 1) A „Soft Landing”, vagyis a „sima leszállás” tulajdonképpen még megelőzi az idézett definícióban foglalt „vérbeli” válságmenedzselést: akkor kerül rá sor, amikor még elszigetelhető a krízis a vállalatnál, vagyis amikor ez még nem szembesül a megszűnés veszélyével. A „Soft Landing” megvalósítása többnyire egy funkcionális vezetőre vagy projektmenedzserre vár, s nem törvényszerű, hogy végrehajtásával ne a *megelevenítő* vezetőt bízta meg a vállalat csúcsmenedzserje. A megbízás feltétele viszont egy hiteles válságterv, és akár a korábbi, akár egy új funkcionális vezető, illetve projektmenedzser feltétlen szakmai és vezetői alkalmassága.
- 2) A „Quick Take-off”, a „meredek felszállás” az igazi válságmenedzselés alapesete: akkor alkalmazzák, ha a krízis már áthatja a vállalat egészét, s ezért ez a megszűnéssel szembesül. A „Quick Take-off” valóra váltása szinte törvényszerűen az új csúcsmenedzserre, tehát „a” válságmenedzserre vár, hiszen a vállalatok igazgatótanácsának és tulajdonosainak aligha lehet bizalma abban a csúcsmenedzserben, akinek irányításával átfogó válságba jutott a vállalat. A válságmegoldás koncepciójának és tervének kimunkálása, valamint a terv megvalósítása a válságmenedzser feladata, aki mindezt többnyire egy új és általa jól ismert szakemberekből álló felsővezetői csapat, a „válságmenedzseri team” segítségével oldja meg. A „Quick Take-off” egyik legalapvetőbb

követelménye a *hatékony időgazdálkodás*: minél gyorsabban ki kell lábalni a krízisből, hogy így minél kisebb veszteség érje a vállalatot.

- 3) A vállalat egészére kiterjedő krízis azonban két nagyon is meghatározó feltételrendszerben következhet be: olyankor, amikor a vállalat verseny- és háttérkörnyezetére a növekedés a jellemző, vagy olyankor, amikor ezek maguk is a stagnálás, a visszaesés vagy a válság állapotában vannak. Ez az utóbbi feltétel típus merőben új veszélyekkel és lehetőségekkel szembesíti a válságmenedzsert, akinek ilyenkor az „*Emergency Take-off*”, a „meredek felszállás szükségállapotban” feladataival kell megbirkóznia. Márpedig ilyenkor nemcsak a rendelkezésére álló idő újabb felgyorsulásával, hanem lehetséges mozgásterének beszűkülésével és az elérhető erőforrások egyre szorosabb korlátaival is számolnia kell. Ezért ilyen „*Emergency Take-off*” válsághelyzetekben a kitörés iránya – különösen a globalizáció új feltételei között – mind többször egy olyan új földrajzi régió, amelynek gazdaságában nem következett be stagnálás, visszaesés vagy válság. S így válik ez a fajta „*transzregionális válságmenedzselés*” a nemzetközi óriásvállalatok újabb lehetőségévé, hogy elkerüljék a helyi válságok hatását, hogy ezek közepette is egyensúlyban tartsák működésüket, s hogy mindennek eredményeként tovább növeljék versenyelőnyeiket.

A válságmenedzselés – és főként a két kiteljesedett alapeset, a „*Quick-Take-off*” és az „*Emergency Take-off*” – megvalósításának vannak *kulcsfeladatai*, amelyek mintegy zálogai a sikernek. Az elmúlt évek-évtizedek tapasztalatai alapján *hat* ilyen, a válságmenedzselés folyamatában egymást követő kulcsfeladat különböztethető meg:

- A válságmenedzser első feladata – amikor átveszi a krízishelyzetbe jutott vállalat egészének irányítását – a „*hibás gén*” *feltárása* és torzító, áttételes hatásainak felmérése: milyen vezetési hiba vagy szervezeti-működési fogyatékoság volt a válság bekövetkezésének eredendő oka, s ez miként mérgezte tovább a vállalat egészének szervezetét, miként fogta vissza teljesítményét, miként csökkentette versenyképességét.
- A válságmenedzser második feladata az „*arkhimédészi pont*” megtalálása: ez az a szilárd pont, illetve koncepcionális üzleti cél, amelynek elérésével „*kihúzható*” a vállalat a krízishelyzetéből. Az „*arkhimédészi pont*” szinte bármi lehet egy új gyártási profiltól a megújult szervezeti és irányítási rendszeren át az új piacszerkezetig. A válságme-

nedzsernek azonban bizonyítania is kell, hogy rátalált erre a pontra: elsősorban önmaga előtt, majd *válságkoncepciójában* az igazgatótanács és/vagy a tulajdonosok előtt. A bizonyításban minden *pro és kontra érvek* (a feltételeknek, a kitűzött célnak, a szükséges eszközöknek, a megvalósításban rejlő kockázatnak, a végrehajtás során esetleg bekövetkező pályamódosítás áldozatának) egyértelműen és súlyozva kell megjelennie, s a koncepció mellett egyetértően kell felsorakoznia a válságmenedzseri team minden tagjának. Úgy mondják, egy válságmenedzser „addig nem is alhat”, amíg rá nem talál a többnyire zűrzavaros belső (vállalati) és szétágazó külső feltételek között a talpra állításhoz nélkülözhetetlen „arkhimédészi pontra”.

- A harmadik, többnyire fájdalmas feladat az „*over-board*”, az új vállalati koncepció végrehajtásához már szükségtelen erőforrások „tengerbe hajítása a fedélzetről”. Különösen fájdalmas lehet ez a kényszerű karcsúsítás a humán erőforrás menedzsment szempontjából, hiszen lényege a sokszor igencsak méltánytalan és jelentős mértékű elbocsátás, de erre szükség van, hogy meg lehessen menteni a megmaradó munkatársakat. Ugyanilyen szomorú lehet, ha egy vállalat több évtizedes vagy akár évszázados gyártási kultúráját kell feladni. De nem könnyű a cég tárgyi eszközeinek, az ezekben megtestesülő vagyonának a „tengerbe hajítása” sem, hiszen a vevők tisztán látják a válsághelyzetet, s ezért csak jóval értéken aluli árakat kínálnak a vagyontárgyakért. A javak ilyen „elkótyavetyélésére” azonban szükség van: megtartásuk csak felesleges költséggel járna, az értéken aluli árakból viszont olyan beruházásokat lehet végrehajtani, amelyek segítik a karcsúsított vállalat talpra állását.
- A negyedik tennivaló a *válságterv* elkészítése. Ennek két követelményt kell kielégítenie: mindvégig következetesen kell ráirányítani a megvalósítás folyamatait a válságmenedzselés végső céljára, de közben rugalmasan alkalmazkodnia is kell, vagyis segítenie az előre nem látott akadályok legyőzését, valamint a kínáló új lehetőségek kihasználását. Ezt a *pulzáló tervezés* elégíti ki. Alap gondolatát egymást követően elhelyezett mágneses pólusok sora szimbolizálhatja: ezek érzékeltethetik, hogy a válságmenedzser és teamjének tagjai igen gyakran (sokszor naponta) összejönnek értékelő és feladat-egyeztető megbeszélésre, ami biztosítja a terv valóra váltásában a szigorú „célra tartást”. A pólusok között pedig mágneses erővonalak alakulnak ki, amelyek mindegyike egy-egy funkcionális vagy projektmenedzsernek az egyes megbeszélések kö-

zött végzett operatív tevékenységét jeleníthetik meg. Ezek a menedzserek ekkor önálló döntéseket hozhatnak, vagyis hozzáigazíthatják a terv megvalósítását az előre nem látott feltételekhez. A tevékenységüket szimbolizáló erővonalak fejezik ki a rugalmasságot a terv végrehajtásában.

- A talpra állás, az új szervezet, az új irányítás és működés megvalósításának mint ötödik feladatnak a kulcsszava a „K.u.K.” lehetne: ez jelölheti azt a két nélkülözhetetlen sajátosságot, amellyel a válságmenedzser meggyőzheti a vállalat munkatársait, hogy van átütő koncepciója, jó terve és programja a sikeres kilábalásra. Az első „K” a *karizmát* jelöli, a második pedig azt, hogy a saját meggyőződését eredményesen kell *kommunikálnia*. Ha a karizma és a kommunikációs készség hiányzik a válságmenedzserből, nem lesz hiteles személyiség, nem lesz szuggesztív a válságterve, és ezért munkatársai sem fogják vállalni azokat a nagyobb terheket, amelyek óhatatlanul együtt járnak egy krízishelyzet megoldásával.
- A válságmenedzser utolsó, hatodik feladata a vállalat talpra állását követi, s a „*marsallbot átadásával*” jellemezhető. Ritkán esik meg ugyanis, hogy egy válságmenedzselésre szakosodott vezető megmarad a megmentett vállalat élén: amikor a krízisből való „felszállás” nagyobb „tolóerejének” csökkentésével át lehet állni az „utazósebességre” (hogy hasonlatunknál maradjunk: a „Quick Take-off”-ból a „Cruising Speed”-re), akkor a válságmenedzser és teamje rendszerint átadja a vezetést a belső szakemberekből vagy – ritkábban – a kívülről verbuvált új menedzsereknek. A megmentett vállalatnál tehát ekkor kezdődhet meg ismét a többé-kevésbé rutinszerű működés és irányítás, már amennyire ez így nevezhető turbulens változásokkal átszőtt mai világunkban.

Jellegzetes válságmenedzselési technikák

A válságmenedzselés – főként annak „Quick-Take-off” és „Emergency Take-off” változata – a felsorolt feladatokhoz illeszkedő *hat szakaszban* hasznosítja a sajátos menedzsmenttechnikák előnyeit. A technikák közül napjainkban a következők a legjellegzetesebbek:

1. szakasz: Az egyik tennivaló a vállalat és a versenytársak teljes körű összevetése, a válságot kiváltó okok azonosításának elősegítése. Ehhez a válságmenedzser általában két technikát használhat. Az első a *Teljes körű szintbemérés* (a „Total Benchmarking”), amely a vállalat inputjait, erőforrásait,

működési folyamatait, ezek céljait és outputjait, valamint szervezetét és rendszereit (beleértve irányítási rendszerét, menedzselését is), valamint a környezetével való kapcsolatait veti egybe a versenytársak hasonló jellemzőivel. A második tennivaló: a válság alapvető okának feltárása a *Hibás gének felkutatása* (a „Digging For the Faulty Genes”) technikával. A kutatás az okok és okozatok sorának vizsgálatával – az előzők szerint – többnyire ahhoz a menedzsmentig vezet vissza, amelyet a válságmenedzser és teamje váltott fel: ennek téves döntésében vagy a döntés elmulasztásában, halogatásában talál rá a válság gyökerére.

2. szakasz: Első feladata azoknak a külső lehetőségeknek a felmérése, amelyek behatárolják az arkhimédészi, vagyis a válságból való kitörési pontnak a kiválasztását. Ezt az *Iparági és piacsoport-elemzés* („Industrial/Market Analysis”) technika segíti: ez a szóba jövő iparágak, illetve piacsoportok körében tekinti át ezek eddig elért és várható növekedését, háttérkörnyezetük stabilitását, technikai és kereslet-kínálati színvonalát, valamint a piacukat jellemző verseny erősségét, majd elemzi azokat az akadályokat, amelyekkel egy újonnan piacra lépőnek számolnia kell (Porter, 1990). Mindezzel kiteljesedik az előző szakaszban megkezdett SWOT elemzés és megvalósul az ennek háttérét alkotó STEEPLE elemzés.²

A válságmenedzser ezután azt tisztázza, hogy miként illeszthetők a vállalat meglévő és esetleg bővíthető erőforrásai az előzőekben feltárt lehetséges kitörési pontokhoz. Ehhez elsősorban a *Tíz kritikus erőforrás* elemzése technikát hívhatja segítségül, amelyik a klasszikus természeti, technikai, humán és pénzforrásokon kívül számol az „új” erőforrásokkal (a „6i”-vel). Ezek a következők: a vállalat információs rendszere, innovációs készsége és képessége, a környezetéhez való illeszkedési képessége (beleértve üzleti partnereitől érkező inputjait, outputjait, kapcsolatát a „stakeholderekkel”³, valamint összhangját a háttérkörnyezet egészével), immateriális erőforrásainak „láncá” (vállalatképtől PR-jén át a vállalati márká erejéig), irányítási rendszere, s végül a vállalat „időérzékenysége”, vagyis az, hogy milyen hosszú átfutási és reagálási idők jellemzik a működését.

Csak ezt követően kerül sor a legalkalmasabb kitörési lehetőség, az arkhimédészi pont kiválasztására, amihez a jellegzetes *Stratégiai döntések képlete* („Formula for Strategic Decisions”) nyújt segítséget. (A „képlet” ebben az esetben inkább

szimbolikus kifejezés: elsősorban nem a számszerűsítést szolgálja, hanem a gondolkodásmódot sugallja.) Jól ismert alakja a következő: $S_i = (H - R)p_1 - \Delta p_2$, ahol S_i a stratégiai variánsokat, H a várható hozamot, R a szükséges ráfordításokat, p_1 ezek elérhetőségének, illetve biztosításának valószínűségét, Δ a megvalósítás során esetleg szükséges pályamódosítás vállalati áldozatát, p_2 pedig ez utóbbi valószínűségét jelzi. (Az Δp_2 tényező az adott stratégiát megvalósító vállalat rugalmasságának mértékét is érzékelteti.) A „képlet” p tényezőiben természetesen összpontosul mind a versenykörnyezet, mind a háttérkörnyezet valamennyi kockázata a már említett SWOT és STEEPLE elemzések eredményei alapján. A válságmenedzser végső feladata, hogy a lehetséges stratégiai pályák közül kiválassza azokat, amelyek a „képlet” tényezői, ezek súlyozása és összefüggése alapján a legsikeresebb kilábalást alapozza meg.

A válságmenedzsernek ebben a szakaszban végül prezentálnia kell a krízis megoldására kialakított koncepcióját a vállalat igazgatótanácsának és/vagy tulajdonosainak, hogy ezek jóváhagyják elképzelését. Ehhez nem elég az átfogó kilábalási stratégiát ismertetnie, mégha számszerűsíti is a „Stratégiai döntések képletének” valamennyi tényezőjét. A jóváhagyáshoz általában mélyebb elemzésre van szükség, s ez ölt testet a válságmenedzser által összeállított *hatástanulmányban*. Ez azt mutatja be, hogy a javasolt kilábalási stratégia miként hat a vállalat teljes erőforrás-szerkezetére, minden folyamatára, egész szervezetére, valamennyi rendszerére és teljes outputjára, s hogy milyen új kapcsolatokat hoz létre, illetve milyen meglévőket számol fel verseny- és háttérkörnyezetében. Az ilyen hatástanulmány összeállítása azonban többnyire meghaladja még egy felkészült válságmenedzseri team kapacitását is. Ezért elkészítésébe általában külső szakértőket is bevonnak, nem kis honoráriumokkal, hiszen a tanulmányokat záros határidőn belül kell elkészíteniük, s a színvonalas szakértők „éjszakai műszakjának” igen borsos az ára. De a válságmenedzselés soha nem volt olcsó mulatság!

3. szakasz: A feleslegessé váló erőforrásoktól való megszabadulás a *tárgyi erőforrások* esetében az eladás, ami – mint említettük – általában értéken aluli áron történik. Az értékhez közelítő árakat akkor érheti el a vállalat, ha képes *versenyeztetni a potenciális vevőket*. A *humán erőforrások* leépítése során pedig legyen nagyvonalú a cég, méghozzá saját érdekében is: ne csupán tisztességes végkielégítésekre szánja rá magát (a válsághelyzet pénz-

szűkének ellenére!), hanem állítson fel saját „*állás-kereső szervezetet*”, vagy legalább szerződjen „teljesítménybérben” egy munkaközvetítő ügynökséggel, hogy így segítse feleslegessé vált munkatársainak új elhelyezkedését. (Adott esetben még csökkentse is „dobra vert” tárgyi eszközeinek árát, ha ezek vevői hajlandók arra, hogy tartós foglalkoztatással vegyék át az elbocsátott munkatársakat.) Az új elhelyezkedés támogatásának költség-ráfordítása ugyanis – a tapasztalatok szerint – bőven megtérül a talpra álló vállalat megerősödő vállalatképében és PR-jában (Balmer – Greyser, 2003). Végül megjegyezzük: a felesleges erőforrások értékesítése olykor magában a válságtervben is szerepelhet – elsősorban akkor, ha az értékesítéssel elért pénzforrás-növekedés a válságból való kilábalás alapvető tényezője vagy az árbevétel hosszabb távra elnyújtva ütemezni kell.

4. szakasz: A jóváhagyott koncepciót követően a válságmenedzser kimunkálja a válságtervet. Ennek bevált formája és technikája olyan *funkcionális hálóterv*, melynek soraiban külön-külön az egyes végrehajtók, oszlopaiban pedig a megvalósítás előírt kezdő és záró időpontjai szerepelnek, s amelyet – ez az újdonság! – *öt gráffal egészítenek ki*. Az első (bár az előzőek szerint ez csak akkor készül, ha tartalma döntő mértékben járul hozzá a krízishelyzet megoldásához!) a feleslegessé váló erőforrások értékesítésének ütem- és árbevételtervét, a második a talpra állás egészének pénzáram- (cash flow-) tervét, a harmadik a beruházások, az új felvételek és a beszerzések forrás-, ütem- és üzembe állítási tervét, a negyedik a munkatársak pontos munkafázisokra időzített motivációs tervét (melynek fő célja a végrehajtás „szűk keresztmetszeteinek” felszámolása az intenzívebb teljesítmények szorgalmazásával), az ötödik pedig a válságmenedzseri ellenőrzés ütemtervét tartalmazza (ez utóbbiban egyes feladatokat a válságmenedzseri team tagjaira is delegálva).

5. szakasz: Ebben kerül sor két meghatározó jelentőségű akcióra: a válságmenedzselés koncepciójának és tervének a munkatársak körében való kommunikálására, és a terv végrehajtására. Javasolható, hogy a *kommunikálás* várható időpontját jól előre – olykor már a 2. szakasz végén! – jelentse be a válságmenedzser, hogy így elkerülje a felesleges találgatásokat, a bizonytalanság elmélyülését és terjedését, s ezzel a munkamorál további romlását. A kommunikálás *tartalmában* kendőzetlenül kell feltárni a kialakult krízishelyzetet, ennek okait és következményeit, és meggyőzően kell felvázolni az

ebből kivezető, *egyértelmű* utat. A kommunikálás akkor hatékony – a szó eredeti értelme szerint –, ha párbeszédre is lehetőséget ad a válságmenedzser és teamje, valamint a tervet végrehajtó munkatársak között. (A szakmában közismert a válság peremére jutott japán középbank vezérének esete, aki több hónapot szánt arra, hogy végiglátogassa valamennyi bankfiókját és a helyszínen, beszélgetések keretében győzze meg összes beosztottját válságmenedzseri koncepciójának és válságtervének megalapozottságáról.) A *válságterv végrehajtásának* három alapvető követelménye pedig a sokszor bizony „kegyetlen” következetesség, a megszabott ütemek szigorú betartása, és lehetőleg minden tervmódosítás elkerülése, a valóra váltás során: ugyanis még a kisebb módosítások is könnyen alááshatják a válságmenedzser hitelét, koncepciójának helytállóságát, s ezzel veszélyeztethetik a kilábalás egészét.

6. szakasz: Ez zárja a talpra állást. A válságmenedzselés ugyanis manapság már önálló szakmává vált, s ezért a válságmenedzser és teamje a krízisből való kilábalást követően többnyire átadja a vezetést egy belső munkatársak közül kinevezett olyan új menedzsersapatnak, amelynek tagjai bizonyították rátermettségüket a válság megoldása során, vagy olyan csapatnak, amelynek tagjait más vállalatától „csábította át” az igazgatótanács, illetve a cég tulajdonosainak köre. Az átadás technikája minden esetben a *Rendszerek transzferje* („Systems' Transfer”). Ez úgy működik, mint az informatikából ismert integrált vállalatirányítási rendszerek: nemcsak az egyes funkcionális rendszereket, az ezeket támogató információs, stratégiatervező, kontrolling stb. részrendszereket, valamint a különböző projekteket, BU-kat⁴, divizionális szervezeteket stb. kell „átadni”, hanem mindezek szervezeti, működési és irányítási kapcsolatait is egyértelművé kell tenni az átvevők számára. S napjaink rendszertranszferje már azt követeli meg, hogy a vállalati nagyszisztéma működésében mind jelentősebb szerepet kapjon a „*funkcióhatárok légiesítése*”, ami nemcsak merőben újfajta kapcsolatokat hoz létre egy vállalaton belül, hanem aminek megvalósítása a sikeres válságmenedzselésnek is mind számottevőbb feltétele lesz a jövőben (Drucker, 2001).

A válságmenedzser személyisége

Az eddigiekből kitűnhetett, hogy minden vállalati krízis menedzselésében meghatározó a válságmenedzser szerepe. Ezért kapott mindig nagy figyelmet sze-

mélyiségjegyeinek vizsgálata. A következők azokat az eredményeket mutatják be és állítják szembe egymással, amelyekre a már említett amerikai felmérés, illetve a hazai tájékozódás jutott (Bibeaud, 1982, illetve Hoványi, 1998). A kíváncsok személyiségjegyek sorrendjét az szabja meg, hogy a felmérésben résztvevők mennyire tartották fontosnak az egyes jegyeket. (Megjegyezzük: a hazai válaszolók tájékozódásul megkapták az amerikai felmérés legfontosabbnak tartott személyiségjegyeinek megnevezését azzal, hogy ezeket módosíthatják vagy újabbakkal egészíthetik ki.) A két felsorolásban a személyiségjegyek mindegyike után az ábécé egyik félkövér betűje szerepel: az azonos betűk „összeolvasása” megkönnyíti annak átlátását, hogy az adott jegy (vagy közeli megfelelője) hol helyezkedik el a fontossági sorrendben. Ezt követi a jegyek mindegyikénél az a százaléklékérték, amelyik jelzi, hogy – valamennyi személyiségjegyet száz százaléknak tartva – mekkora a megkérdezettek szerint az adott személyiségjegy fontossága a sikeres válságmenedzselésben. (3. táblázat)

3. táblázat

A válságmenedzserek személyiségjegyei

Az amerikai felmérés eredményei		A hazai tájékozódás eredményei	
Célra orientáltság	A 37%	Lehetőségek felismerése	F 23%
Önbizalom	B 21%	Célra orientáltság	A 18%
Rendíthetetlenség	C 15%	Helyzetelemző készség	új 15%
Bizalomkeltés	D 8%	Következetesség	C 14%
Vezérszerep igénye	E 8%	Önbizalom	B 9%
Innovációs készség	F 7%	Nagy munkabírási	új 8%
Siker ambicionálása	G 4%	Siker ambicionálása	G 6%
		A vezető karizmája	E 4%
Összesen	100%	Kommunikációs készség	D 3%
		Összesen	100%

A táblázat összevetése alkalmat ad néhány, a közeljövőben talán meggyőzőbben igazolható *következtetés* levonására, annak ellenére, hogy a hazai tájékozódás alapja korántsem volt reprezentatív.

- 1) A magyar menedzserek *szorosabb szélsőértékek* közé sorolták be válaszaikat, mint az amerikaiak, s ezért nem is jelöltek meg kiugróan fontos személyiségjegyet a válságmenedzselés szempontjából.
- 2) A magyar menedzserek *két új jegyet* „szavaztak be” a fontos személyiségjegyek közé: a helyzetelemző készséget és a nagy munkabírást. Valószínű, hogy a szigorú és folyamatos helyzetelemzés követelménye és gyakorlata már mindennapos az amerikai vállalatvezetésben, s talán az is igaz lenne, hogy az amerikai vállalatvezetők már a nem válságmenedzselést igénylő tevékenységükben hozzászóltak a gyorsabb ütemű, nagyobb teljesítményt kívánó irányításhoz?

- 3) A magyar menedzserek az amerikaiaknál jóval előbbre sorolták a *lehetőségek felismerésének* eredményét. Ennek valószínű magyarázata, hogy idehaza általában számottevően szűkebbek az üzleti lehetőségek, mint az Egyesült Államokban.
- 4) Szemet szűrő a magyar vezetők körében az *önbizalom* és az amerikai „bizalomkeltésnek” talán megfelelő *kommunikációs készség* hátrасorolása. Az előbbi azt jelezné, hogy a magyar menedzsereknek nincs hiánya önbizalomban? Az utóbbi pedig kifejezheti azt, hogy a vállalatvezetők korszerű belső és külső üzleti kommunikálása – amelynek csak csekély hányada a PR! – még nem kapta meg a jelentőségének megfelelő rangot a hazai menedzserek gyakorlatában.

A vállalati válságmenedzselés „módszereinek” néhány makrogazdasági tanulsága

Számos kisebb és sok alapvető különbség jellemzi a vállalatok, illetve a nemzetgazdaságok és társadalmak válságát. S az eltérések legmélyén van egy *döntő különbség*: a nemzetgazdaságokat, társadalmakat nem lehet – legalábbis a modern demokráciák értékrendje szerint – felszámolni és megszüntetni. Ezért a makroszintű (kormányzati) irányításban többnyire csak kisebb vagy akár nagyon is számottevő *pályamódosításokra* („turnaround management”-ekre), és nem a vállalati válságmenedzselésben gyakori *pályaváltásokra* kerül sor. A kérdés tehát az, hogy jár-e egyáltalán tanulságokkal a vállalati válságmenedzselés néhány koncepciója és technikája a makroszintű irányítás számára, annak ellenére, hogy ennek feltételei, sajátosságai és lehetőségei sokban különböznek? Erre a kérdésre keresnek választ a következők:

- A nemzetgazdaságok, társadalmak működésének hatékonyságát rontó „hibás gének” felismerése – a vállalatokéval összevetve – jóval nehezebb feladat, hiszen a makro szervezetek a vállalatok többségénél nagyobb és bonyolultabb rendszerek. A társadalmak gazdasági fogyatékoságainak feltárását azonban számottevően megkönnyítik a többé-kevésbé független gazdaságkutató, pénzügykutató, gazdaságstatisztikákat összeállító stb. intézetek elemzése, annak ellenére, hogy megítéléseik és következtetéseik sokszor ellentmondásosak. Bizonytalanabbak a többi társadalmi jelenség, különösen ezek „mélyáramlatainak” érzékelésében a társadalomkutató, szociológiai, közvéleménykutató stb. intézetek. Úgy tűnik azonban, hogy sok nemzetgazdaság társadalmi döntést hozó csúcsszervezeteihez jóval *kevesebb információ jut el a műszaki*

fejlődés trendjeiről és azokról a kényszerpályákról, amelyeket ezek szabnak meg egy ország – különösen kisebb ország – számára akár a közeli, akár a távolabbi jövőben. Márpedig a „hibás gének” hatása éppen ezen a területen a legkritikusabb: a hatásukra keletkező kényszerpályák fel nem ismerése később többnyire *nagyobb áldozatokat követel meg* egy nemzetgazdaságtól, egy társadalomtól, mint a rossz gazdasági vagy más társadalmi döntések sora.

- A makroszintű döntésekért felelősöknek igen körültekintően kell mérlegelniük azokat a *lehetőségeket*, amelyek *pályamódosítással* adnak esélyt egy nemzetgazdaságban, egy társadalomban a válsághelyzet elkerülésére. A lehetőségek felmérése azonban többnyire *késedelmes*. Akkor kerül rá sor, amikor a válság már közvetlenül fenyeget: vagyis a makroszint döntéshozói is „követik” a vállalatok vezetőinek példáját, nyugtatják a társadalmat, hogy a „tévesen érzékelt krízis” jelei csupán átmeneti működési nehézségekről szólnak. Pedig nyugtatgatás és késlekedés helyett a döntéshozóknak mindenekelőtt *folyamatosan értékelniük kellene* nemcsak azt, hogy a *globális szintér egészén* milyen tényezők hatására, miként fejlődnek vagy esnek vissza *országok és régiók*, hanem azt is, hogy ezen belül miként módosul a *termelő és szolgáltató ágak* jelentősége, miként változik *szerkezetük*⁵ és elhelyezkedésük a földkerekség egészén. (Lásd erről az ipar- és szolgáltatóágak először el-, majd visszavándorlásait a világrészek között! – The Economist, 2003a). Csak ilyen lépést tartó *kétirányú tájékozottsággal* hozhatnak ugyanis válságot elkerülő döntéseket, csak így kerülhetik el, hogy egy válsághelyzet kialakulásának küszöbén nyugtatgatniuk, majd kapkodniuk kelljen, és végül a „vezetés válsághelyzetben” sürgetésében az optimálisnál jóval rosszabb döntést hozzanak. Különösen *kis nemzetgazdaságok* esetében lenne jelentős az ilyen folyamatos, kétirányú értékelés: ha ugyanis a döntéshozók idejében ismerik fel, hogy hol, milyen új lehetőségek nyílnak meg országuk termelő- és szolgáltatókapacitásai számára, s képesek ezek kihasználását hatékonyan, késedelem nélkül ösztönözni, akkor nemcsak válságokat kerülhetnek el, hanem a vállalati szféra működésének nemzetközi eredményeit is nagyban növelhetik.
- A makroszintű döntésekért felelősök számára sajátágosan vetődik fel a *kitörési pont* – a vállalatok esetében az „arkhimédészi pont” – kérdése. Ehhez napjaink kiélesedett globális versenyében – Hankiss Elemér gondolatát idézve – mindenekelőtt „*ki kell találniuk az országot*”, vagyis meg kell

fogalmazniuk azt a *markáns identitást* (a vállalatok nyelvén: alapvető hozzáértést, „core competence”-t, vállalatképet és -márkát), amelyik versenyelőnyt adhat az egyre agresszívebb nemzetközi kínálat és a mind mozgékonyabb nemzetközi kereslet feltételei között. Egy ilyen identitás megteremtésének két feltétele van: tisztázni kell, hogy milyen, a versenytársakétól különböző sajátosságait méltányolják a már globálissá tágult szintéren kiszemelt célcsoport tagjai, és mi jellemzi az országot, a társadalmat a jelenben, s milyen irányban és ütemben fejleszthetők sajátosságai a jövőben? A markáns és két irányban illeszkedő identitás megteremtéséhez azonban nemcsak alapos nemzetközi *tájékozódásra*, nemcsak sokszor kegyetlenül őszinte *önvizsgálatra*, nemcsak már-már váteszi *előrelátásra* van szükség, hanem olyan *hiteles államférfira* is, aki „menedzseri teamje élén” társadalmi szinten sugározza a vállalati válságmenedzsmentről is megkövetelt *karizmát*. (Önmagában egy politikusi karizma viszont csupán jelszó, s ezért nem kitörési pont, hanem csak egy tévút kezdete.)

- Sajátos feltételekkel, sajátos módszerekkel kerülhet sor a makroszférában arra, amit a vállalati válságmenedzselésben a *felesleges erőforrások leépítése*, az „overboard” jelez. S ebben főként a társadalom tagjai szempontjából lényeges a különbség a makro- és a mikroszféra között. A társadalomban ugyanis minden pályamódosításnak vannak nyertesei és vesztesei – de nincsenek a társadalomból „elbocsátható” tagjai. Ezért azok, akik makroszinten hoznak döntést a pálya módosításáról, soha nem a megtartás vagy elbocsátás dilemmájával, hanem a „nyerés” és „vesztés” tényével, mértékével, a nyertesek és vesztesek arányával, valamint ezek esetleg alapvetően megváltozó társadalmi helyzetével szembesülnek, márpedig ezek a változások roppant társadalmi feszültségek forrásai lehetnek. Mindez tehát jóval nagyobb *kompromisszumokra* kényszeríti a makroszintű döntésekért felelősöket, mint amekkorával egy vállalati válságmenedzser szembesülhet. S ez az oka annak is, hogy a makroszintű *pályamódosítás* jóval *időigényesebb*, mint akár egy vállalati *pályaváltás*. A döntést hozó pedig egyféleképpen rövidítheti le ezt a hosszabb átfutási időt: ha idejében felkészíti a vesztesre állókat, hogy növeljék mobilitásukat, s így könnyebben és gyorsabban léphessenek át a nyertesek táborába. A mobilitás növelése az egyén számára sokszor „csak” egy képzési, átképzési feladat nyúga, aminek jelentőségéről olykor nehéz is meggyőzni, különösen akkor, ha még „nem ég feje

fölött a ház”. Az effajta „átlépés” azonban sokszor mélyrehatóbb változást is igényel: megkövetelheti például az egyénnek és családjának területi mobilitását, vagy ipari, szolgáltató létesítmények előrelátó betelepítését és hosszú távú megtartását az újfajta foglalkoztatás biztosítására. S ekkor a döntést hozónak már nemcsak előre kell látnia a kívánatos szakmai struktúrákat, már nemcsak meggyőzően kell érvelnie a képzések, átképzések mellett, hanem jelentős *beruházásokat* is végre kell hajtania, számottevő *kedvezményeket* is meg kell hirdetnie a betelepülő cégeknek, és mindezt egy még csak távoli pályamódosítás érdekében. S úgy tűnik, az „overboard” követelményének ilyen komplex teljesítésében ismét a tehetősebb nemzetgazdaságok és társadalmak *jutnak előnyhöz* a szegényebbekkel, a szűkös erőforrásaikkal napról-napra glandszkodókkal szemben.

- A makroszintű pályamódosítás, „turnaround management” megvalósításához sok szempontból nagyon is más *tervekre* van szükség, mint a vállalatok esetében. Az *eltérések* közül főként *kettőt* kell kiemelni: 1) A vállalati pályaváltást vagy módosítást egyetlen jól átgondolt tervre és stratégiára, S_1 -re kell építeni, s a válságmenedzser számára presztízvesztés, ha ezt menet közben módosítania kell. A makroszinten végrehajtott pályamódosítások viszont erőteljesebben függenek a nemzetgazdaságok és társadalmak belső és külső környezetének folyamatos alakulásától, ami főként e nagyobb rendszer bonyolultságának, szereplőik jobban tagolt érdekeltségének és – nem utolsósorban – globálissá tágult környezetük sokszor turbulens változásainak tulajdonítható. Márpedig a környezetnek ez a folyamatos alakulása arra készteti a makroszintű pályamódosítás irányítóit, hogy már kezdettől ne egyetlen tervben, S_1 stratégiában gondolkodjanak, hanem $S_1 - S_n$ variánsokat dolgozzanak ki, s így készüljenek fel, hogy kiválasztott stratégiájukat menet közben – de már nem kapkodva, hanem „tervszerűen” – módosíthassák. 2) Részben a makrorendszer bonyolultsága, részben „érzékenysége” – vagyis az, hogy hibás irányítása akár igen súlyos társadalmi konfliktusokat válthat ki – azt követeli meg, hogy a pályamódosítás tervvariánsainak készítői, számos szempontot mérlegelő, *hatástanulmányokat* végezzenek, s csak ezek alapján válasszák ki a leginkább megfelelő megoldást. Az optimális megoldásnak pedig az $S_1 - S_n$ stratégiák *konvertálási lehetőségeit* és *következményeit* is számításba kell venni. (Ehhez képest sokkal egyszerűbb és gyorsabban letudható feladat

azoknak a hatásoknak a számbavétele, amelyekkel a vállalati válságmenedzselés szembesül, hiszen csak egyetlen S_1 pálya előnyeit és hátrányait mérle-geli.)

- A makroszintű pályamódosítási terv megvalósítá-sának elve azonos a vállalati válságmenedzse-lésével: a valóra váltás csak akkor lehet sikeres, ha az irányítás szakmai és erkölcsi értelemben egy-aránt *hitelt érdemel, és meggyőző párbeszédet* ala-kít ki a társadalom valamennyi rétegével. A gyakorlatban azonban ez az utóbbi jóval bonyolul-tabb feladat, mint a vállalati válságmenedzselés „K.u.K.” (karizma és kommunikáció) követelmé-nye: mikroszinten ugyanis minden munkatárs alapvetően a cég fennmaradásában érdekelt, mak-roszinten azonban nemcsak számottevően külön-böznek az egyes rétegek érdekei, hanem a pálya-módosítást irányítók argumentációját is különböző felkészültséggel és készségszinten fogadják be. Mindezt makroszinten *folyamatos, több célra irányított* és az egyes nagy célcsoportokhoz illeszkedő, *eltérő stílusú kommunikálásra* van szükség, ami aligha valósítható meg egy erre szakosodott és avatott kommunikációs team nélkül. S mai világunkban még egy követelménnyel kell kiegészíteni mindezt: a pályamódosítás irányí-tóinak jó előre fel kell készíteniük egy majdan be-következő pályamódosítás részeseit, hogy – bár-melyik társadalmi rétegnek legyenek is a tagjai – megtanuljanak *globális* (tehát nemcsak országos, s nem is csak regionális!) *összefüggésekben* is gon-dolkodni. Ilyen összefüggések széles körben való érzékeltetése és megértetése nélkül egyre kevésbé számíthat sikerre a jövőben a makroszintű pálya-módosítás kommunikációja.
- A makroszintű pályamódosítás *sikeres befejezé-sekor* az ezt irányító – a vállalati gyakorlattól eltérően – többnyire „nem adja át a marsallbotot” utód-jának, akire már csak amolyan rutindöntések várnának. (Bár a marsallbot átadására is volt több példa, talán a legszembetűnőbb Angliában, a második világháborút követően.) Az „utódlásban” azonban van egy másik alapvető különbség is a mikro- és a makroszféra között: ha menedzsment-váltásra kerül sor, a vállalati válságmenedzser soha nem számol azzal, hogy visszatér a céghez; ezzel szemben a makroszintű pályamódosítás irányítója még akkor is a *visszatérésével* számol, ha tevékenysége sikertelen volt. S ez a „hátsógon-dolat” könnyen olyan időzített bombák telepítésére ösztönözheti, ami biztosítéka lehet annak, hogy az

utód végül sikertelen lesz – ami növeli saját vissza-térésének az esélyét. Mindezt a makroszintű pá-lyamódosítás roppant nagy veszélye, hogy a *nem-zetgazdasági, osztálytársadalmi érdek érvényesülését* akár jelentősen *tompíthatják* a visszatérésüket ambicionálók egyéni érdekei. S ez a sajátosság szá-mottevően csorbíthatja sok makroszintű „válság-menedzser” és „válságmenedzser-team” erkölcsi és szakmai hitelét: valószínűleg ezért is értékelik többre a társadalom széles rétegeiben a sikeres *vál-lalati* válságmenedzsereket.

Összegezésként megállapítható, hogy a pályamó-dosítás és a pályaváltás irányításának *ugyanazok a lépései* mind makro-, mind mikroszinten. A lépések *tartalmában* azonban lényeges különbségek is vannak. Ezért e két szinten kialakuló válsághelyzetek meg-oldására hivatottak sokszor hasznosíthatnak azonos „módszereket” – de nemegyszer igencsak *eltérő tech-nikai megoldásokat* kell választaniuk ahhoz, hogy fela-datukat sikeresen oldják meg.

Három végső tanulság

A vállalati és a makroszintű válságmenedzselés – több eltérő sajátossága ellenére – néhány közös tanulsággal is szolgál. Ezek közül, befejezésként, talán a követ-kező hármat érdemes kiemelni:

- Globálissá tágult és interdependens világunk sok-szor nehezen átlátható eseményei közepette a válság már ott leselkedhet a belső és külső környe-zet bármelyik jelensége és eseménye, bármelyik felismert vagy még rejtett kockázata mögött, s ez mikro- és makroszinten egyaránt érvényesül. Ezért a jövőben a legalapvetőbb követelmény várhatóan mindkét szinten az *alkalmazkodási készség és ké-pesség*, vagyis a *rugalmasság* növelése lesz.
- Az alkalmazkodási készség, a rugalmasság növe-lése felgyorsult világunkban azt követeli meg, amit az ókori bölcs a *tűnődés nélküli, gyors beavatkozást sürgetve* így fogalmazott meg:

„Ellene rögvest tégy, mert csalfa remény
csak a gyógyszer,

hogyha a késlekedés már betetőzte a bajt!”⁶

- A harmadik általános tanulság pedig az lehet, hogy egy válságmenedzser (irányítson akár vállalati „Quick Take-off-ot” vagy „Emergency Take-off”-ot, akár makroszintű pályamódosítást) megvalósít-hatja jól végiggondolt koncepcióját vagy lemondhat posztjáról, *de soha nem tévővázhat*.

Felhasznált irodalom

- Andriole, S. J. (1985): Corporate Crisis Management. Princeton, Petrocelli
- Augustine, N. R. et al. (2000): Harvard Business Review on Crisis Management. Harvard Business School Press. Boston, Mass.
- Balmer, J. M. T. – Greyzer, S. A. (2003): Revealing the Corporation. London, Routledge
- Bibeault, D. B. (1982): Corporate turnaround. How Managers Turn Losers into Winners. New York, McGraw-Hill
- Burke, R. J. – Cooper, C. L. (2000): The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring and Privatization. Manchester, Blackwell Publ.
- Bühl, W. L. (1988): Kriesen Theorien. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Cunningham, J. (1990): Staffing in Crisis Management. Research report. Boulder, University of Colorado
- Csaba László (1992): Válság vagy visszaesés? Közgazdasági Szemle, febr. pp. 903-108.
- Drucker, P. (2001): 21. századi kihívások a vállalatirányításban. Budapest, HVG kiad.
- Dyson, K. – Wilks, S. (1983): Industrial Crisis. A Comparative Study of the State and Industry. Oxford, Robertson
- Edwardes, M. (1983): Back from the Brink. London, Collins
- Elliot, D. – Smith, D. (2003): Crisis Management: Theory, Systems and Practice. London, Routledge
- Farazmand, A. (2001): Handbook of Crisis and Emergency Management. New York, AMACOM
- Fink, S. (1986): Crisis Management. New York, AMACOM
- Forbes Global (2002): CEO Pay. Sept. 2. pp. 32-42.
- Friedman T. L. (2000): The Lexus and the Olive Tree. New York, Random House, Anchor Books
- General Electric Co (1990): Crisis Management Handbook. (Blueprint.) H. n.
- Gottschalk, J. (2002): Crisis Management. New York, Wiley
- Hornjak, B. (2001): A Project Surgeon: A Troubleshooter's Guide To Business Crisis Management. Philadelphia, Penn., Project Management Institute
- Hoványi Gábor (1998): Válságmenedzselési feladatok, lehetőségek, eszközök és módszerek. Összefoglalás magyar vállalatok felsőszintű vezetőinek nézeteiről. (Kézirat.)
- Hoványi Gábor (1995): Válságmenedzselés hazai iparvállalatoknál. Bpest, MTA-JPTE
- Hoványi Gábor (1993): Vállalatvezetési koncepciók többdimenziós válsághelyzetekben. Közgazdasági Szemle, 1993. okt. pp. 887-899.
- Hoványi Gábor (1992a): Menedzsment módszerek válsághelyzetbe jutott vállalatoknál. Pécs. JPTE
- Hoványi Gábor (1992b): Válságmenedzsment – menedzserválság. Közgazdasági Szemle, 10. sz. pp. 971-982.
- Littlejohn, R. F. (1983): Crisis Management. A Team Approach. New York, AMA
- Mitroff, I. I. – Anagnos, G. (2000): Managing Crisis Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management? AMACOM, New York
- Nelson, R. – Clutterbuck, D. (1988): Turnaround. London, Allen Co.
- Nemes Ferenc (1990): Az egységesülő világ gazdaság kihívásai a vállalatokkal és vezetőikkel szemben. Közgazdasági Szemle, szept. pp. 1070-1081.
- Ohmae, Kanichi (1994): The Borderless World. Power and Strategy in the Global Marketplace. London, HarperCollins
- Platt, H. D. (1985): Why Companies Fail? Lexington/Toronto, Heath Lexington
- Regester, M. – Larkin, J. (2002): Risk Issues and Crisis Management. Kogan Page, London
- Romiti, C. (1988): The Turnaround at the Fiat Corporation. London, Allen and Co.
- Seymour, M. – Moore, S. (2000): Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice. London, Cassel Academic
- Shiva Ramu, S. (2000): Corporate Crisis Management: Challenges for Survival. Sage Publ. London
- Sigoloff, S. (1981): Companies in Crisis. (Research report.) Los Angeles, UCLA, Graduate School of Management
- Slattel, S. (1984): Corporate Recovery. London, Penguin
- Soros, G. (1998): Five Theses on the Global Economy. Atlantic Monthly, Jan. pp. 20-24, 32.
- The Economist (2003a): The Misery of Manufacturing. Sept. 27 – Oct. 3. pp. 63-64.
- The Economist (2003b): Executive Pay. Oct. 11-17. pp. 73-76.
- Thompson, R. (2003): Crisis Intervention and Crisis Management. Routledge, London
- Török Ádám (1992): Egy „vagyoncsökkentő” vállalat a magyar elektronikai iparban. Közgazdasági Szemle, jan. pp. 46-58.
- Tran Van Hoa – Considine, J. I. (2002): Economic Crisis Management: Policy, Practice, Outcomes and Prospects. London, Edward Elgar
- Udwardia, F. E. – Mitroff, I. I. (1991): Crisis Management and the Organizational Mind. Technological Forecasting and Social Change. 40. sz. pp. 33-52.
- Veress József (1991): A válságmenedzsment – nyugati szemmel. Ipargazdasági Szemle, 1. sz. pp. 61-68.
- Waite, W. (2001): Managing Risk and Solving Crisis. (Financial Times Management Briefings.) Financial Times Management, London
- Wells, N. (1991): Symptoms of Industrial Crises. New York, Wharton

Lábjegyzetek

- 1 Transznacionális vállalatnak nevezem azokat, amelyek világviszonylatban jórészt centralizált szervezetben és irányítással működnek; a multinacionális vállalatok viszont arra törekednek, hogy alapvetően decentralizált szervezetükkel, irányításukkal és működésükkel mindinkább alkalmazkodjanak a külgazdaságok lokális feltételeihez.
- 2 A betűszavak közismert feloldása: S = a vállalat erős oldalai (Strong points), W = a vállalat gyenge pontjai (Weak points), O = a környezet által felkínált üzleti lehetőségek (Opportunities), T = a környezetből érkező fenyegetések (Threats), illetve S = a társadalmi környezet (Social environment), T = a technikai környezet (Technical environment), E = a gazdasági környezet (Economic environment), E = környezetvédelem és környezet-gazdálkodás (Environment protection, economy of the environment), L = jogi környezet (Legal environment), s végül E = oktatási-képzési környezet (Educational environment).
- 3 „Stakeholderek” mindazok, akik érdekelték a vállalat eredményeiben – a tulajdonosoktól az üzleti partnereken át az adóhivatalig.
- 4 A Business Unitok korlátozott vagy viszonylag teljes önállósággal rendelkező üzletágak. Főbb típusaik a költség-, nyereség- vagy beruházásközpontok, illetve a multinacionális korporációk földrajzi alapon elkülönülő (északamerikai, európai, latinamerikai, távolkeleti stb.) vállalatrészei.
- 5 Szerkezeten nem csupán a vállalati, a vállalatnagyság szerinti, a korszerűségi stb., hanem például a kialakult közös fejlesztési, beszállítói, bolygóvállalati, termeléshez kapcsolódó szolgáltatási szerkezet is értendő.
- 6 „Principiis obsta: sero medicina paratur, si mala per longas convaluere moras!”